

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации</b>

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗАЗБ1	Богомолова Ирина Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к.фил.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н.		

Томск – 2018 г.

## Запланированные результаты обучения по программе ООП

### 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<b><i>Универсальные концепции</i></b>	
<b>P<sub>1</sub></b>	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач.
<b>P<sub>2</sub></b>	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности.
<b>P<sub>3</sub></b>	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
<b>P<sub>4</sub></b>	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
<b>P<sub>5</sub></b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
<b><i>Профессиональные компетенции</i></b>	
<b>P<sub>6</sub></b>	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
<b>P<sub>7</sub></b>	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
<b>P<sub>8</sub></b>	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием.
<b>P<sub>9</sub></b>	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач.
<b>P<sub>10</sub></b>	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
<b>P<sub>11</sub></b>	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия.
<b>P<sub>12</sub></b>	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
<b>P<sub>13</sub></b>	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
<b>P<sub>14</sub></b>	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
<b>P<sub>15</sub></b>	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур.
<b>P<sub>16</sub></b>	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия.
<b>P<sub>17</sub></b>	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

Юдахина О.Б.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**Бакалаврской работы**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3АЗБ1	Богомоловой Ирине Игоревне

Тема работы:

<b>Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b> (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<p>1. Отчет по производственной практике. 2. Отчет по преддипломной практике. 3. Книги различных авторов по теме, выбранной для исследования. 4. Статьи специалистов в сфере управления персоналом в сети Интернет. 5. Данные официального сайта ООО «Хоум Кредит Банк». 6. Результаты наблюдения за работой кадровой службы Банка.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов</p>	<p>1. Теоретические основы системы стимулирования и мотивации персонала; 2. Анализ системы мотивации на предприятии ООО «Хоум Кредит Банк»; 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала на предприятии ООО «Хоум Кредит Банк»;</p>

выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	4.Социальная ответственность.
<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблица 1 – Определения понятия «мотивация»; Таблица 2 – Анализ структуры и динамики численности персонала представительства Банка «Хоум Кредит» по Томской области; Таблица 3 – Анализ структуры персонала представительства Банка по возрасту; Таблица 5 – Основные составляющие системы наставничества в Сибирском Региональном Представительстве Хоум Кредит Банка; Рисунок 1 – Виды стимулирования труда; Рисунок 4 – Мотивация как элемент системы управления персоналом; Рисунок 6 – Структура управления в одном из подразделении Сибирского Регионального Представительства «Хоум Кредит Банка» Рисунок 8 – Структура персонала представительства Банка по Томской области по полу в 2015 – 2017 годах, %
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Социальная ответственность</b>	<b>Старикова Екатерина Васильевна</b>

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А3Б1	Богомоллова Ирина Игоревна		

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат	6
Введение	7
1 Теоретические основы системы стимулирование и мотивации персонала	9
1.1 Понятие мотивации персонала	9
1.2 Основные методы мотивации	21
1.3 Система нематериальной мотивации персонала	25
2 Анализ системы мотивации на предприятии ООО «Хоум Кредит Банк»	31
2.1 История и общая характеристика Деятельности Банка	31
2.2 Общая характеристика персонала в «Сибирском Региональном представительстве ООО Хоум Кредит Банк»	35
2.3 Анализ структуры и показателей движения персонала Банка	38
2.4 Анализ существующей системы мотивации персонала	40
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала на предприятии ООО «Хоум Кредит Банк»	50
3.1 Рекомендации по мотивации персонала методом наставничества	50
3.2 Рекомендации по улучшению материальной мотивации персонала	53
4 Социальная ответственность	59
Заключение	68
Список используемых источников	70

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 71 страницу, 9 рисунков, 11 таблиц.

Ключевые слова: банк, управление, мотивация, персонал, стимулирование.

Объектом исследования является: Сибирское региональное представительство «ООО Хоум Кредит Банк».

Цель работы – анализ существующей системы мотивации персонала и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В процессе исследования проводился анализ действующей системы мотивации персонала на предприятии.

В результате исследования: выявлены существующие недостатки и разработана система мотивации на предприятии.

Степень внедрения: результаты работы, а именно рекомендации по совершенствованию мотивации персонала рекомендованы к использованию в практической деятельности предприятия.

Область применения: система стимулирования персонала может быть использована на предприятии.

В будущем планируется: применить предлагаемые мероприятия в деятельности Сибирского регионального представительства Хоум Кредит Банка.

## **Введение**

Одна из многих проблем, с которой сталкивается сегодня менеджмент, заключается в том, что необходимо найти эффективный способ стимулирования персонала. Задачей для руководителя является то, насколько максимально и результативно он будет использовать способности персонала. Чтобы заинтересовать своих сотрудников, для руководителя важно разработать систему мотивации. Насколько эффективно предприятие или организация, определяют ее сотрудники.

Эффективность определяется тем, насколько качественно и точно сотрудники предприятия выполняют свои обязанности в соответствии со своей должностной инструкцией. Стремятся ли они к удовлетворению интересов коллектива, а так же достижению целей предприятия.

Трудовое поведение сотрудников позволяет предприятию добиваться необходимых экономических показателей, функционировать.

Актуальность данной темы в выпускной квалификационной работе определяется еще тем, что деятельность предприятия не может быть эффективной без качественной и грамотно построенной системы управления персоналом и мотивации работников предприятия.

Таким образом, тема мотивирования персонала одна из самых актуальных для любого человека управляющего бизнесом и для любого руководителя.

Объектом исследования мотивации персонала и стимулирования труда.

Предметом исследования является – система мотивации на примере «Сибирское региональное представительство ООО Хоум Кредит Банк».

Цель исследования – анализ существующей системы мотивации персонала и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В соответствии с поставленными целями в работе решены следующие задачи:

- рассмотрено понятие мотивации персонала и методы мотивации;
- рассмотрена деятельность Сибирского регионального представительства ООО Хоум Кредит Банк»;
- проведен анализ системы мотивации персонала на предприятии;
- разработаны рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в «Сибирском региональном представительстве ООО Хоум Кредит Банк».

В процессе написания выпускной квалификационной работы мною были изучены научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом и интернет - источники, в которых так же отображены аспекты мотивации персонала.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, четырьмя разделами, заключением, списком использованных источников.



# **1 Теоретические основы системы стимулирования и мотивации персонала**

## **1.1 Понятие мотивации персонала**

Целью данного раздела является исследование понятия мотивации и её сущности.

Не всегда просто понять, что у человека нет стимула эффективно трудиться. Руководитель не всегда знает о том, что чувствует его работник в отношении работы, так как он не всегда признается, что не удовлетворён рабочим процессом. Но, в любом случае, эта неудовлетворенность рано или поздно дает о себе знать. Успех в организации создает особую атмосферу энергии и интереса. Если же рабочий персонал ее не ощущает, то есть повод об этом задуматься.

Неудовлетворенность своим положением дел зачастую отражается на поведении человека, которое характеризуется:

1. Отсутствием желания прилагать помимо необходимых, также и дополнительные усилия при исполнении своих обязанностей;
2. Отсутствием желания исполнять, кроме основной, различного рода дополнительную работу;
3. Нарушением трудовой дисциплины, которая выражается, например, в опозданиях на работу, прогулах не имею на то уважительных причин, а также ухода с работ раньше установленного времени;
4. Тратой рабочего времени не на исполнение своих трудовых обязанностей, а на иные действия, такие как длительные перерывы, конечно перерывы должны быть в течение рабочего дня, но на них установлен конкретный период времени, а трудовой персонал же будет стараться продлить свой перерыв, лишь бы не продолжать работу;
5. Невыполнением в срок поставленных задач;

6. Недобросовестностью в исполнении своей работы, низкой отдачей, нежеланием приложить все свои силы, для дальнейшего развития как самого работника, так и организации;

7. Частыми жалобами на незначительные явления;

8. Обвинениями окружающих лиц в собственных неудачах;

9. Пренебрежительным отношением к должностным инструкциям.

При наличии одного из перечисленных признаков не показывает на отсутствие мотива для рабочей деятельности, но при сочетании уже двух и более признаков является серьезным сигналом для руководства.

По поведению человека можно однозначно судить о том, в каких условиях он работает или как им руководят. Руководителю необходимо выяснить у сотрудника причину своего неудовлетворения и дать ему стимул, чтобы добиться от работника наибольшей отдачи.

Несколько негативно настроенных работников в коллективе, очень быстро могут лишить какой – либо мотивации наибольшую часть людей из своего же коллектива. Но, как правило, вернуть моральный дух и восстановить эффективность работы бывает довольно – таки сложно.

Когда у сотрудника отсутствует мотивация, то руководителю легко усмотреть причину неудовлетворительной работы. На предприятии может существовать множество причин для того, что бы сотрудники недостаточно качественного выполняли свои рабочие задания.

1. Недостаточная подготовленность. Любой сотрудник на предприятии может быть недостаточно подготовленным к выполнению каким – либо заданиям, если задачи были серьезно изменены или же сотрудник не прикладывал усилия для совершенствования навыков;

2. Некомпетентность. Сотрудник может быть недостаточно квалифицированным из – за этого у руководителя может создаться впечатление, что он ленится. Не каждый сотрудник может признаться в том, что ему не хватает знаний и готов придумывать множество причин, по которым работу нельзя выполнить;

3. Слабая дисциплина. Если же сотруднику руководитель, редко предъявляет какие – либо дисциплинарные требования, то это может привести к неуважительному отношению к работе;

4. Уровень требований. Если поставленные перед сотрудником задачи и требования недостаточно четко сформулированы, то он может прийти к выводу, что все что он сделает, будет не так;

5. Личные проблемы. Если у сотрудника какие – то проблемы, которые не связаны с рабочим процессом, а, например, домашние проблемы, то у него может поменяться и отношение к работе;

6. Плохое руководство. Если человеку доводилось когда - либо работать под началом плохого руководства, то у него вырабатывается соответствующее отношение к контролю в любом его виде, так он будет выполнять все что ему будет поручено, но при этом не проявляя никакого интереса, без энтузиазма и соответственно все будет производиться не должным образом.

Мотивация напрямую относится к функциям менеджмента. Существует много определений понятия мотивации, а их сведения позволяют определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности работника, обеспечиваемый со стороны организации и направленной на достижение необходимых целей.

Анализ трудов отечественных ученых показал, что существуют различные определения понятия «мотивация» таблица 1.

Таблица 1 – Определения понятия «мотивация»

Автор	Определение понятия «мотивация»
Лукашевич В.В.	Мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации. [1, С.180]
Турчинов А.И.	Мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей. [3, С.190]
Герчиков В.И.	Мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы. [2, С.138]

Мотивы являются базой для мотивации. Они рассматриваются как импульсы, которые позволяют человеку поступать определенным образом. В зависимости от того, какие потребности и нужды испытывает человек, будет и сформирован его мотив. И, важно понимать, что здесь является базовой категорией именно потребность, которую можно определить как осознание отсутствия чего-то необходимого, заставляющее человека действовать [4]. На рисунке 1 представлены виды стимулирования.

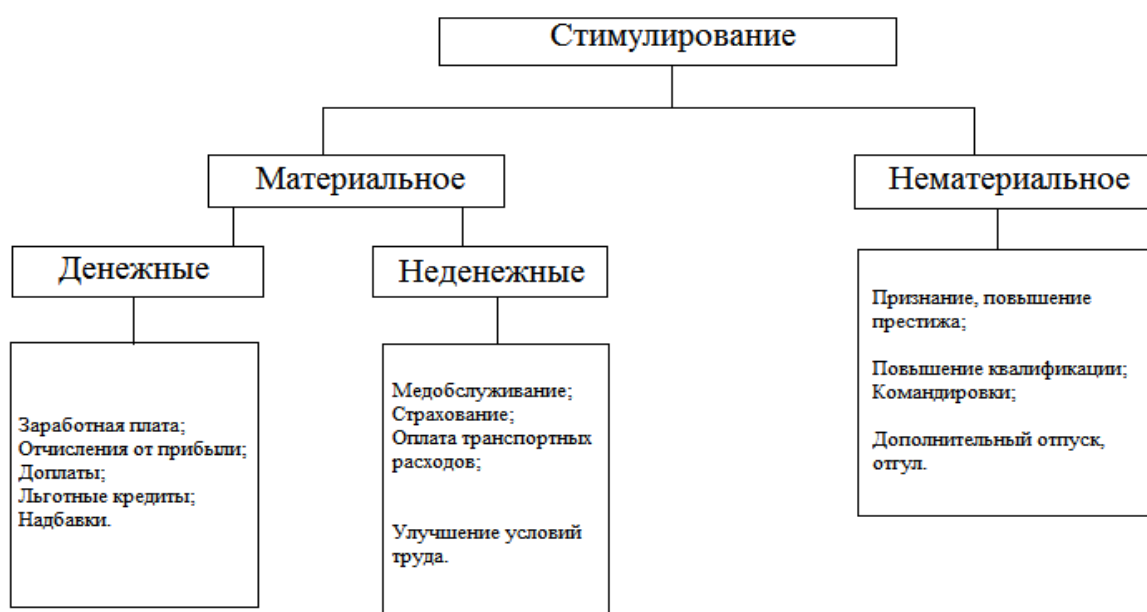


Рисунок 1 – Виды стимулирования труда

Материальное стимулирование. Для вовлечения работников, повышения мотивации и эффективности их труда на предприятии используются различные рычаги материального воздействия такие как:

1. Надбавки;
2. Доплаты;
3. Премирование,
4. Поощрение наиболее профессиональных и успешных работников.

Все виды материальных и нематериальных выплат используемых на предприятии можно разделить на четыре группы.

Первая группа выплат – «Привлечение». Сюда относятся: тарифные ставки и должностные оклады, которые устанавливаются для всех работников согласно базовой единой тарифной сетке оплаты труда.

Такие меры продиктованы необходимостью привлечения и удержания высококвалифицированных рабочих, повышения их мотивации качественного выполнения производственных заданий. В связи с тем, что предприятие работает стабильно, персоналу ежемесячно выплачивается премия за проделанную работу в зависимости от выполнения плана на каждого сотрудника. Из льгот социального характера можно выделить льготы направленные на стимулирование, добросовестного труда, поддержание здоровья работников и заботу о семье. Сюда относятся:

1. Дополнительные оплачиваемые отпуска за ненормированный рабочий день;
2. Пособие женщинам на ранних сроках беременности при освобождении от работы, при нахождении в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3-х лет;
3. Вакцинации от гриппа и клещевого энцефалита;
4. Материальная помощь работникам, имеющих на иждивении ребенка- инвалида, рождения ребенка и смерти членов семьи.

Вторая группа выплат – «Стимулирование». К стимулирующим видам выплат относятся: надбавки за высокое профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде, за выполнение особо важных работ, за личный вклад в результаты производственной деятельности. Все эти выплаты способствуют формированию доверительных отношений между работниками и работодателем. Работники отмечают значимость такого рода доверия и стараются оправдать его в решении производственных задач.

Достаточно большое количество существует теорий, которые объясняют мотив и систему мотивации. Наиболее широко распространенной является теория иерархии потребностей А. Маслоу. Он распределил формирование потребностей человека, по уровням жизнедеятельности.

А.Маслоу выделяет потребности, которые формируют систему мотивации и заставляют человека совершать поступки для достижения целей [5]:

1. физиологические потребности;
2. потребность в безопасности;
3. социальные потребности;
4. потребность в уважении и самоутверждении;
5. потребность в самовыражении.

Уровень потребностей, позволяет увидеть пирамида А.Маслоу, представленная на рисунке 2.



Рисунок 2 – Пирамида потребностей по теории А.Маслоу

Любая возникшая потребность вынуждает человека находить способ для ее удовлетворения, то есть потребность формирует мотив. Именно это и отражает пирамида А.Маслоу, распределяющая потребности по уровням. Чем выше уровень в пирамиде, тем больше от человека требуется сил для его достижения.

Потребности расположены иерархически. Самая элементарная потребность – это физиологическая потребность. Она выражается в том, что любой человек хочет кушать, одеваться и жить под крышей. Второй уровень в пирамиде выделяет потребность в безопасности. Человек должен быть защищен от внешних негативных воздействий, находиться в безопасности.

Существование человека в обществе – социуме формируют его социальные потребности. Каждый человек в окружающем его обществе стремится занять свое место, это и формирует потребность в самоутверждении, а так же получения уважения со стороны. Потребность в самовыражении это последняя ступень и на ней находятся духовные потребности, в желании развиваться как личность. Человек стремится к проявлению собственного мира, собственного «Я».

Рассмотрим понятие мотива. Мотив можно рассматривать как систему целей для какого-то действия. Каждый мотив включает разное количество ценностей, влияющих на исполнение отдельных действий. Чем выше уровень социализации, тем разнообразнее мотивы и совершеннее система мотивации. В процессе жизнедеятельности формируется стимул к выполнению действия, что предполагает, что результатом на удовлетворение потребности будет вознаграждение в виде ценности, важной для человека. Поэтому первоначальное формирование интереса к получению вознаграждения можно принять как наиболее важный момент в реализации и применении мотивационных механизмов [8,11].

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, была разработана в 50 годы XX века. Он применил социологический опрос, где, в свою очередь, анализировал потребности персонала организации.

При исследовании мотивации к работе Ф. Герцберг определил, что сотрудников организации больше всего побуждают к труду 2 группы факторов:

1. Гигиенические факторы. Сюда входят условия окружающей среды, в которых работает сотрудник на предприятии – это содержание рабочего места, санитарно - гигиенические условия, питание, зарплата, политика предприятия, взаимоотношения с коллегами, руководством и рабочим персоналом, уровень контроля над работой;

2. Мотивационные факторы. Эти факторы, связанные с характером и содержанием труда сотрудников, такие как - успех, продвижение по

карьерной лестнице, признание результатов по проделанной работе, возможность творческого и делового роста, наивысшая степень ответственности.

Исходя того, какие исследования привел Ф. Герцберг можно сделать вывод по факторам. Первая группа факторов сама по себе не мотивирует сотрудников на предприятии к трудовой деятельности, но при отсутствии или же плохом исполнении руководством напрямую влияет на удовлетворенность работы сотрудника. Вторая группа факторов, приведенных Ф. Герцбергом, вызывает удовлетворение работой, однако, при отсутствии мотивации или их неадекватность не ведет к неудовлетворенности сотрудника.

Таким образом, в данной теории лежит вывод о том, что для эффективной мотивации персонала на предприятии руководителям необходимо применять как гигиенические, так и мотивационные факторы и их действие основано на комплексном применении.

Так же следует отметить, что те факторы, которые вызывают удовлетворение от процесса работы у одного сотрудника, не обязательно подействуют на другого и, следовательно, наоборот. Никогда нет уверенности в том, что один мотивирующий фактор для одного сотрудника предприятия повлияет на эффективность работ другого.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно данной теории, потребность сотрудника на предприятии не до конца мотивирует его на эффективную работу по удовлетворению своих потребностей и достижению целей предприятия. Мотивирующим фактором является то, что выбранная модель поведения сотрудника принесет ему тот желаемый результат. Исходя из теории Врума, основной мотивацией к труду у сотрудника считаются три взаимосвязанных фактора, существующих в сфере психологических ожиданий сотрудника:

1. Ожидания сотрудника того, что его трудовая деятельность даст результат;



2. Ожидание сотрудника того, что его трудовые усилия повлекут за собой вознаграждение;

3. Ожидаемая ценность вознаграждения за полученные результаты труда.

Теория справедливости Стейси Адамса. Он утверждал, что на мотивацию сотрудника компании действует справедливость по оценке трудовой деятельности этого сотрудника и достигнутых им результатов руководителями организации. Определение справедливости устанавливается методом соотношения затрат и доходов сотрудника компании, сравнения текущей оценки его трудовой деятельности с предыдущими оценками, а также с оценками затрат и доходов других сотрудников компании.

В теории Адамса подчеркивается, что любой сотрудник, осознает он это или нет, всегда оценивает соотношение своих доходов и доходы других работников. Нормой при этом будет, являться примерное равноправие.

Критерием оценки являются имеющиеся у сотрудника организации представления о моральной и юридической справедливости [12].

Если сотрудник сравнивает и в результате этого сравнения и оценки он делает вывод, что нарушения справедливости отсутствуют, то он продолжает активно работать. А если же сотрудником были обнаружены нарушения справедливости, то он пытается восстановить ее одним из нескольких следующих способов:

1. Сокращает собственные энергозатраты трудовой деятельности;
2. Требовать увеличения своего вознаграждения за трудовую деятельность;
3. Переоценивает свои возможности (снижает уверенность в себе);
4. Проявляет влияние на руководство предприятия в целях изменения оплаты труда или изменения нагрузки коллег;
5. Может выбрать для себя другой объект для сравнения;
6. Пытается перевестись в другое подразделение или покинуть эту компанию и уйти в другую.

К достоинствам теории справедливости С. Адамса относятся:

1. Руководству организации и менеджерам по работе персоналом в обязательном порядке следует рассматривать и учитывать психологию каждого сотрудника организации, а так же их представление о справедливости;
2. Для того, что бы мотивация сотрудников была эффективна, очень важно обеспечивать четкую систему оплаты труда;
3. Руководителям предприятия необходимо периодически исследовать вопросы о том, насколько сотрудники компании считают справедливым вознаграждение своего труда.

Далее представлена модель мотивации Портера - Лоулера. Портер и Лоулер были разработчиками комплексной теории мотивации на основе теории ожидания и теории справедливости. В их модели мотивации присутствуют четыре переменных:

1. Затраченные сотрудником организации усилия;
2. Полученные результаты от трудовой деятельности;
3. Вознаграждения;
4. Степень удовлетворения от проделанной работы или от своей работы в целом.

Согласно модели Портера - Лоулера, можно определить зависимость: полученные результаты от трудовой деятельности сотрудника зависят от приложенных им усилий, его способностей, а также от осознания им своей роли. Тот уровень усилий приложенных к выполнению работы определит ценность вознаграждения и степень уверенности в том, что этот уровень усилий повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждений.

Достигнутый уровень результативности труда может повлечь за собой внешние вознаграждения, например, такие как премия, похвала от руководителя, продвижение по карьере, но также внутренние вознаграждения, такие как чувство удовлетворения от хорошо сделанной работы, самоуважение. Так же, следует отметить, что в теории мотивации

Портера - Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами труда сотрудника компании, то есть сотрудник удовлетворит свои потребности посредством вознаграждений, который он получит за проделанную работу и достигнутый результат своего труда.

Л. Портер и Э. Лоурен разработал и комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и справедливости.

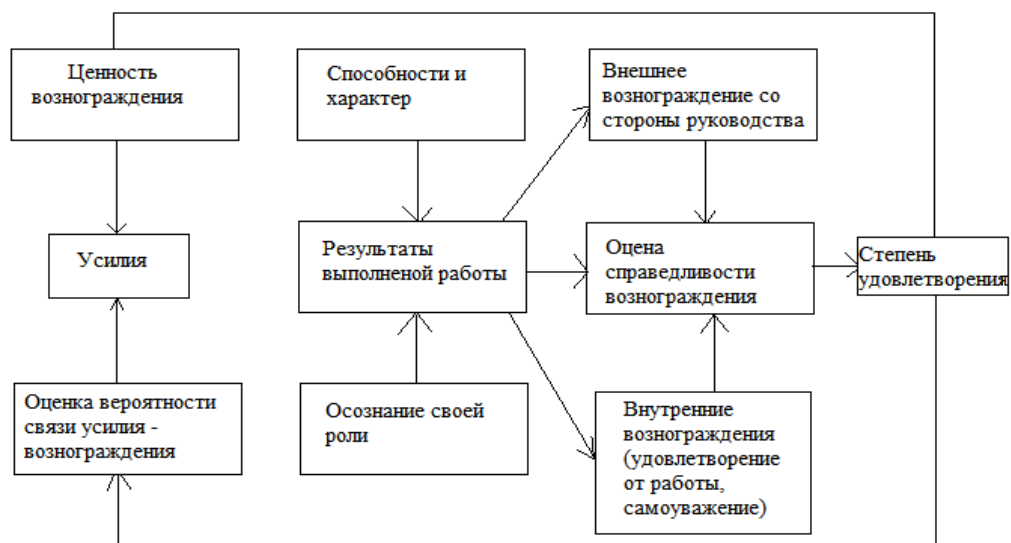


Рисунок 3 – Механизм мотивации согласно теории Портера – Лоулера

Модель мотивации Портера - Лоулера имеет множество достоинств такие как:

1. Данная модель показывает, что мотивация является сложным системным процессом, который состоит из множества факторов;
2. Модель Портера - Лоулера раскрывает важность совместного действия таких факторов мотивации, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, оценки и ожидания сотрудников организации в рамки единой системы мотивации человеческих ресурсов;
3. Портер и Лоулер доказали, что результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

Главной заслугой Портера и Лоулера является то, что они разработали системную и эффективную модель мотивации, которая в нашей стране довольно – такие мало известна.

Таким образом, теории мотивации подразделяются на две группы: классическая и современная. Современные теории мотивации в свою очередь подразделяются на содержательные и процессуальные теории мотивации.

Наиболее известная система мотивации в нашей стране является теория А. Маслоу. Системную и эффективную модель мотивации человеческих ресурсов разработали Портер и Лоулер [12]. Большинство из используемых сегодня методов материальной и нематериальной мотивации человеческих ресурсов вытекают из рассмотренных в этом параграфе теорий мотивации. Поэтому для системного понимания мотивации как одной из важнейших функций управления, для формирования профессиональных компетенций современным управленцам и руководителям необходимо хорошо знать и уметь применять классические и современные теории мотивации.

## **1.2 Основные методы мотивации**

Качеством работы персонала определяет эффективность работы на предприятии. Для того чтобы сотрудники качественно занимались трудовой деятельностью на предприятии, требуется создать благоприятные условия для этого. Поэтому необходимо стимулировать и мотивировать сотрудников [13]. Целью стимулирования персонала является побуждение работника к более качественному и производительному труду [14]. К задачам стимулирования персонала относятся [15]:

1. улучшение качества и производительности трудовой деятельности на предприятии;
2. повышение творческого труда у сотрудников;
3. увеличение заинтересованности работников в труде;

4. улучшение отношений между работником и руководителем;
5. увеличение прибыли предприятия и повышение конкурентоспособности.

Выделяют экономические или материальные методы мотивации. [16]

Экономические методы делятся на две большие группы: система штрафов и поощрения.

1. Система штрафов предполагает штрафование за некачественное выполнение работы, что в свою очередь мотивирует работника на улучшение своей трудовой деятельности;

2. Система поощрения – это есть противоположный метод системе штрафов. За качественное выполнение своей работы сотруднику выплачиваются дополнительная премия или бонусы. Любой сотрудник, выполняя свою работу, будет стремиться сделать это лучше, что бы получить премию.

Помимо денежного стимулирования, к экономическому стимулированию так же можно отнести [16]:

1. оплата расходов на транспорт;
2. бесплатное питание;
3. бесплатное обучение;
4. программы по обеспечению жильем;
5. льготы на воспитание и обучение детей;
6. бесплатное страхование.

Также выделяют нефинансовый метод мотивации. Нефинансовая мотивация имеет несколько разновидностей:

1. Получение похвалы от руководителя. Считается, что данный метод является наиболее эффективным. Похвала руководителя как, личная так и публичная, всегда заставляет сотрудника работать лучше. Очень часто на предприятии имеются так называемая «доска почета», где размещены лучшие сотрудники предприятия [16];

2. Возможность карьерного роста. Каждый сотрудник знает, что при качественно выполненной работе, он может быть повышен, это непременно скажется на его социальном статусе и дальнейшем развитии профессионализма;

3. Бесплатное обучение за счет компании. Это может быть бесплатное прохождение курсов повышения квалификации;

4. Слаженный коллектив и дружеская атмосфера. Безусловно, в теплой и приятной атмосфере сотрудники будут лучше выполнять свою работу. В том случае, когда на предприятии и в коллективе тревожная и напрягающая обстановка, производительность труда значительно снижается;

5. Имидж фирмы. Многие люди стремятся работать в известной компании. Благодаря тому, что компания известная, качество работы значительно улучшается.

6. Участие в различных мероприятиях. Это могут быть коллективные выезды на природу, походы в театр или концерт, совместные занятия спортом. Только после хорошо отдыха работники смогут отлично работать.

Каждый руководитель самостоятельно решает, какие он будет использовать методы стимулирования сотрудников.

Существуют так же нестандартные методы мотивации. Насчитывается несколько самых популярных нестандартных методов. Эти достаточно просты и могут использоваться на любом предприятии [16]:

1. Необходимость проведения планерок для сотрудников, а не только для руководителей. Когда сотрудники будут знать, чем занимается предприятие и смогут принимать участие в этом, то будут сильнее вовлечены в процесс;

2. Празднование значимых дат и событий. Это может быть совместное празднование юбилеев;

3. Предоставление выбора. Сотрудникам можно предоставить, например, выбрать место для проведения корпоратива.

4. Обратная связь. Сотрудникам должна предоставляться возможность вносить изменения в процесс труда. Для этого многие предприятия устанавливают ящик, куда можно опускать записки с пожеланиями;

5. Зона отдыха. В любом помещении должно присутствовать такое место, где сотрудники могли бы немного отдохнуть от рабочего процесса во время своего перерыва, например, попить чай;

6. Конкурсы с бонусами. «Соревнование» в процессе работы между сотрудниками выступают наилучшей мотивацией к труду.

Существуют моральные методы мотивации. В качестве моральных стимулов выступают:

1. Признание каких-либо достижений работника публично;
2. Личное признание сотрудника руководителем. Это может быть простая благодарность или письмо.

Грейдирование – это один из современных методов мотивации персонала на предприятии.

С помощью данного метода возможно выстраивание сотрудников по иерархии ценностей для предприятия, в результате этого разрабатывается система оплаты труда для каждого сотрудника.

Все работники оцениваются по некоторым критериям: уровень ответственности, предъявляемые требования к квалификации и так далее. На предприятии используются административные методы мотивации.

Стоит помнить о том, что при мотивировании персонала на любом предприятии, могут возникать некоторые трудности. В большинстве случаев, любой руководитель хочет стимулировать своих сотрудников, но при этом желает понести наименьшие затраты. Также следует создать такую систему мотивации, которая сможет меняться в различных ситуациях.

Естественно, для любого сотрудника на предприятие и любого работающего человека, наибольшим мотиватором всегда была и останется хорошая заработная плата. Люди приходят на работу, чтобы получать

хорошие деньги и иметь возможность подниматься по карьерной лестнице, а уходят из-за не лучшей атмосферы и плохого руководства.

Самые лучшие методы без использования больших денежных затрат для организации и руководителя – это методы нематериальной мотивации.

Существует большая разновидность методов мотивации: экономические, нефинансовые, нестандартные, грейдинг, административные, инновационные методы мотивации. Из всех перечисленных методов, нельзя выбрать какой – то один и назвать лучшим. Так как наиболее эффективно они используются совместно .

### **1.3 Система нематериальной мотивации персонала**

Рассмотрев подробно информацию, в пункте 1.1, можно сформулировать следующее утверждение:

Мотивация – это условия, которые заставляют сотрудника направлять усилия на достижение поставленных целей, так как он заинтересован в этом процессе;

Мотивация - это система, в которой интересы сотрудника анализируются и используются в интересах предприятия со стороны руководителя. Мотивация основывается на системе стимулирования, поскольку удовлетворение потребностей возможно через применение инструментов стимулирования. Общая структура мотивации и влияющие на нее факторы представлены на рисунке 4 [20].





Рисунок 4 – Мотивация как элемент системы управления персоналом

На рисунке 4 видно, что мотивация может быть центральным элементом в управлении персоналом, так как со стороны организации она является инструментом воздействия на сотрудников. Мотивация и стимулирование – двусторонний процесс, в котором интерес должен быть как у самого сотрудника, так и у организации.

Как ранее уже было рассмотрено, выделяют материальные и нематериальные системы стимулирования персонала, что позволяет выделять и соответствующие виды мотивации. Нематериальная мотивация учитывает психологические особенности коллектива в целом и определенных сотрудников внутри него, она не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений. В такой системе мотивации важен индивидуальный подход к каждому сотруднику: если для одного человека похвала руководителя будет являться важным мотиватором, то для другого похвала может расцениваться как нормальное отношение в рамках исполнения своих трудовых обязанностей. Система нематериальной мотивации достаточно обширна и она зависит от того, какую политику руководство предприятия реализует в области управления персоналом [17].

Формы нематериальной мотивации представлены на рисунке 5.

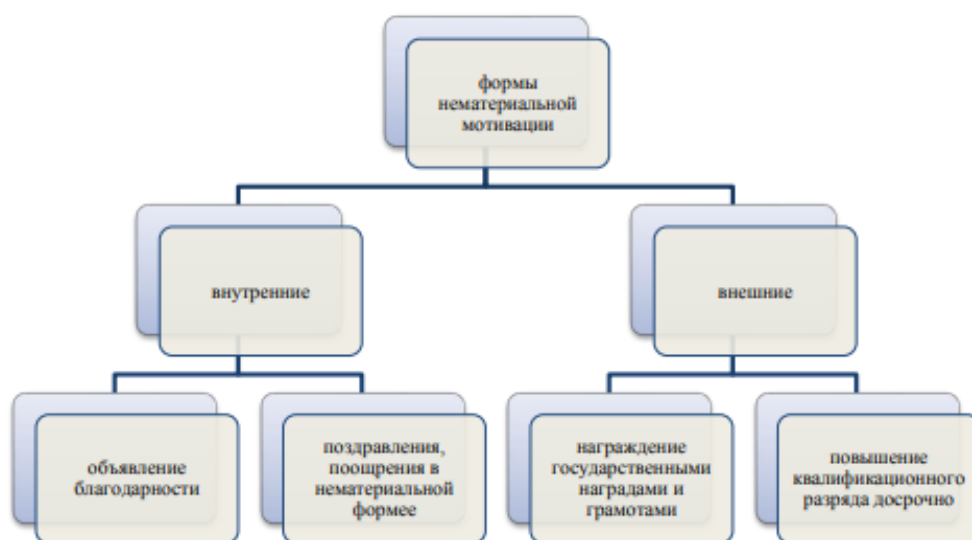


Рисунок 5 – Система нематериальной мотивации

Нематериальная мотивация может быть реализована в трех основных направлениях [21]:

1. требующая инвестиций;
2. не требующая инвестиций, безадресная;
3. не требующая инвестиций, адресная.

Целью нематериальной мотивации является повышение заинтересованности сотрудников в выполнении своих трудовых обязанностей, что будет отражено на показателях деятельности предприятия: повышается производительность, увеличивается прибыль, формируется благоприятная атмосфера в коллективе и т.п.

Первая форма нематериальной мотивации представлена такими инструментами, как:

1. Поздравления с днем рождения, что способствует коллективному духу в организации;
2. Доска почета – это важный и достаточно старый мотиватор, Данная система мотивации применялась еще во времена СССР. Сотрудник понимает, что руководство организации ценит его заслуги и гордится им, что

об этом знают и другие сотрудники в организации. Сотрудник в свою очередь гордится выполнением своей работы;

3. Обратная ситуация – это доска или же листок позора. Этот лист мотивирует сотрудника, что бы выйти из этого «позорной» листа, что заставляет его трудиться лучше, еще эффективнее;

4. Легенда – группа сотрудников, которая является неким ориентиром для других. Таких сотрудников ставят в пример, им предоставляют возможность обучения новых сотрудников, так же и опытных, обмена опытом, участия в значимых мероприятиях. Все это, в свою очередь, тесно связано с материальной мотивацией.

Система адаптации – это важный мотиватор, так как предполагается адаптация для новичков к новым моментам трудовой деятельности. Любой новый сотрудник в организации стремиться к высоким результатам, что сказывается и на установлении его в качестве эффективно действующей единицы коллектива. Погружение сотрудника в процесс принятия решения имеет под собой моральную основу – сотрудник осознает то, насколько он значим для руководства, его опыт его ценен. Это добавляет ему престижа.

Похвала – признание заслуг сотрудника в компании в устной или письменной форме. Данный метод в большей степени ориентирован на моральное восприятие, он позволяет сотруднику, прежде всего, повышать самооценку, свою значимость.

На эти методы необходимы материальные затраты со стороны руководства предприятия, хотя нельзя говорить о том, что эти затраты в ряде случаев будут существенны. Например, если вручать грамоты сотрудником, то они непременно оставят след в его памяти, но не подорвут финансовое благосостояние организации. Имеется группа методов, которые требуют инвестиций со стороны организации, делится на адресные и безадресные методы.

Адресная мотивация предполагает направление действий руководства в адрес конкретного сотрудника. Сюда относят:

1. Предоставление ссуды;
2. Материальная помощь;
3. Оплата проезда;
4. Оплата путевок;
5. Оплата детского сада для детей сотрудников;
6. Предоставление путевок;
7. Оплата транспортных расходов;
8. Оплата сотовой связи и интернета.

Вкладывая свои силы и выполняя качественно свою работу, сотрудник понимает, что руководство организации ответит ему заботой. В этом и проявляется ценность сотрудника, он будет чувствовать себя защищённым в рабочей среде, в которой он непосредственно выполняет свои трудовые обязанности. Безадресная нематериальная форма мотивации представлена следующими мероприятиями в отношении сотрудника:

1. Предоставление питания;
2. Предоставление фирменной одежды;
3. Организация медицинского обслуживания;
4. Предоставление абонементов для улучшения здоровья;
5. Улучшение рабочих условий;
6. Организация обучения;
7. Проведение корпоративных мероприятий.

Все эти методы реализуются в пределах всего коллектива, и работник в этом случае обеспечен видом определенного нематериального стимулирования, что позволяет ему также чувствовать заботу о себе со стороны организации.

В отличие от материальной мотивации, которая формирует финансовое благополучие сотрудников, нематериальная мотивация больше

ориентирована на заботу о сотрудниках, которые стремятся к тому, чтобы работать в комфортных условиях, чувствовать заботу и защищенность.

Однако, нематериальная мотивация в большей степени может создавать неравенство в коллективе сотрудников, что может привести к негативным последствиям. Именно поэтому со стороны руководства необходимо принятие взвешенных и обоснованных решений в отношении применения данной группы методов.

## **2 Анализ системы мотивации на предприятии ООО «Хоум Кредит Банк»**

### **2.1 История и общая характеристика деятельности Банка**

История Банка Хоум Кредит началась в 2002 году. В 31 января 2002 года состоялась сделка о покупке Группой Home Credit Инновационного Банка «Технополис» (лицензия № 316 от 19 июня 1990 года). Уже 16 июля 2002 года был выдан первый кредит под брендом Home Credit в России, а также в 2002 году было открыто первое представительство в Нижнем Новгороде.

Первые потребительские кредиты на товар Банком выдавали в 2003 году. Именно в этом году Банк стал партнером первой федеральной торговой сети – «Техносила», а также начал сотрудничать с «Эльдорадо». В 2003 году был ажиотажный спрос на кредиты. В Сибири за кредитами выстраивались очереди, люди стояли всю ночь. Географическая экспансия Банка, а также выпуск первой платежной карты Банка «Хоум Кредит» произошли в 2004 году. Именно в этом году Банк вступил в «MasterCard», заключил контракт с ФГУП «Почта России».

В 2005 году Банк впервые выдал кредит наличными. В 2006 году Банк вышел на рынок ипотеки. В 2007 году Банк вышел на рынок автокредитов.

В 2008 году в Банк пришел Иван Свитек – сильный лидер с целостным пониманием долгосрочной стратегии банка на развитие розницы, информационную открытость, выстраивание отношений с клиентами.

В 2008 же году Банк ушел с рынка авто и ипотеки, и начал привлекать депозиты. В 2009 году Банк начал активный переход к рознице, осуществлять зарплатные проекты, начал развитие сети банкоматов, запустил Интернет- Банк. В 2010 году Банком была получена рекордная прибыль за все время существования – 9,4 млрд. руб., а также отмечен рост бизнеса по всем направлениям. В Банке был внедрен новый «легкий» формат

банковских офисов, расширена агентская сеть. Итогами 2011 года являлось то, что «Банк Хоум Кредит» насчитывал 1273 офиса, свыше 58 000 точек продаж, 633 Банкомата. Банк занимал четвертую позицию среди наиболее филиальных Банков России. Банк Хоум Кредит начинает внедрять принцип «Просто. Быстро. Удобно» в каждую сферу своей деятельности. Целью Банка являлось и продолжает таковой быть – создание Банка, такого же простого, понятного, быстрого, удобного, как ресторан быстрого питания. В рамках данной концепции было реализовано несколько новых для Банковской сферы проектов, такие как:

1. Внедрение новой простой линейки продуктов;
2. Введение новой формы кредитного договора, где все условия предоставлены клиенту понятным языком, без каких – либо «звездочек» или мелкого шрифта;
3. Введение электронного меню продуктов в банковских отделениях;
4. На одной рекламной брошюре изложены для клиентов все условия продуктов;
5. Внедрили уникальную для Банка должность «Финансовый примиритель», который рассматривает претензии клиентов, а так же тяжелые ситуации клиентов.

Начата выдача POS-кредитов в торговой сети «М.Видео». В 2015 – 2016 годах Председателем правления банка назначен Юрий Андресов. Бонусная программа «Польза» была признана исследовательской компанией Frank Research Group лучшей на рынке. Эксперты оценили прямую выгоду от использования карты, срок ее окупаемости, а также ее удобство. Банк входит в систему страхования вкладов под номером 170 в реестре банков-участников системы страхования вкладов.

Клиент может обратиться по любому вопросу в контактный центр или к консультанту банковского отделения.

Вся контактная информация Банка и место его расположения также представлены на официальном сайте: [www.homecredit.ru](http://www.homecredit.ru). Так же на Сайте Банка содержится характеристика всех банковских продуктов, словарь банковских терминов. При ознакомлении с которыми клиент повышает свою финансовую грамотность.

Хоум Кредит - зарегистрированный знак обслуживания ООО "Хоум Кредит энд Финанс Банк". Лицензия Банка России № 316 от 15 марта 2012 года.

Награды Банка:

- Январь 2016 – Банк Хоум Кредит – получил премию «Банк народного доверия»
- Декабрь 2014 – Банк Хоум Кредит – награжден «За внедрение современных банковских технологий»
- Май 2013 – получил «Серебро» в премии «Бренд года/Effie - 2012»
- Апрель 2008 - Банк "Хоум Кредит" - "Банк года в сфере потребительского кредитования"
- Декабрь 2007 - Банк "Хоум Кредит" признан "Социально ответственной компанией"
- Декабрь 2007 - Банк "Хоум Кредит" награжден в двух номинациях Национальной банковской премии
- Апрель 2007 - Банк "Хоум Кредит" получил премию "Финансовый олимп"

Основной офис «Центральный» 125040, г. Москва, улица Правды, д. 8, кор. 1. Тел.: (495) 785-82-22, Факс: (495) 785-82-18, e-mail: [info@homecredit.ru](mailto:info@homecredit.ru)

Подробнее руководство Хоум Кредит Банка. Оно включает в себя: Совет директоров и Правление.

Иржи Шмейц. Председатель Совета директоров. В ХоумБанке с 2006 года. Обязанности: Бизнес PPF Group в России.



Галина Вайсбанд. Член Совета Директоров, Вице - президент по управлению персоналом. В Хоум Банке с 2007 года. Обязанности: Разработка и реализация стратегии управления персоналом, курирование деятельности Блока по работе с людьми.

Ирина Коликова. Заместитель Председателя Совета директоров, Финансовый директор. В Хоум Банке с 2005 года. Обязанности: Курирование финансово-экономической деятельности Банка.

Правление: Юрий Андресов. Заместитель Председателя Правления. В Хоум Банке с 2003 года. Обязанности: Курирует стратегию развития банка в России, отвечает за операционную деятельность и инвестиционную политику банка.

Дмитрий Мосолов. Первый Заместитель Председателя Правления. В Хоум Банке с 2002 года. Обязанности: Разработка стратегии развития банка, фондирование, казначейские операции, развитие отношений с инвесторами, курирование департаментов развития процессов и технологий, операционного департамента и контактных центров банка.

Артем Алешкин. Заместитель Председателя Правления. В Банке с 2007 года. Обязанности: Управление сетью банковских отделений, перекрестные и корпоративные продажи.

Александр Антоненко. Заместитель Председателя Правления. В Банке с 2005 года. Обязанности: Развитие потребительского кредитования и дистанционных продаж, взаимоотношения с партнерами.

Ольга Егорова. Член правления, Главный бухгалтер. В Банке с 1995 года. Обязанности: Обеспечение соответствия осуществляемых хозяйственных и банковских операций законодательству Российской Федерации, контроль за движением имущества и выполнением обязательств банка, обеспечение бухгалтерского и налогового учета в банке.

На 1 января 2018 года Сибирское региональное представительство Банка имеет подразделение и в Томской области. Головной офис Банка находится в городе Томске (проспект Ленина, 94), а также отделение «Всегда

Да» в «Эльдорадо» (в городах Томск (2 ед) и Северск (1 ед). Также по городу Томску установлены банкоматы и терминалы Банка. Как видно, деятельность Банка направлена на постоянное развитие и расширение деятельности. Все это требует постоянного расширения и численности персонала Банка.

## **2.2 Общая характеристика персонала в «Сибирском региональном представительстве Хоум Кредит Банк»**

Кадровый состав сотрудников определен в документе «Штатное расписание», которое утверждается ежегодно. Для того, чтобы можно было оценивать кадровый состав, необходимо выполнять анализ профессионально – квалификационного уровня, а также структуры кадрового состава, это позволяет определять наличие кадров и давать их общую характеристику.

Анализ организационной структуры позволяет отнести ее к линейному типу структур управления, руководство подразделения осуществляет Директор Департамента, который имеет в подчинении Начальника управления. Основной ключевой единицей являются менеджеры. Структура управления в одном из подразделении Сибирского Регионального Представительства «Хоум Кредит Банка» представлена на рисунке 6.

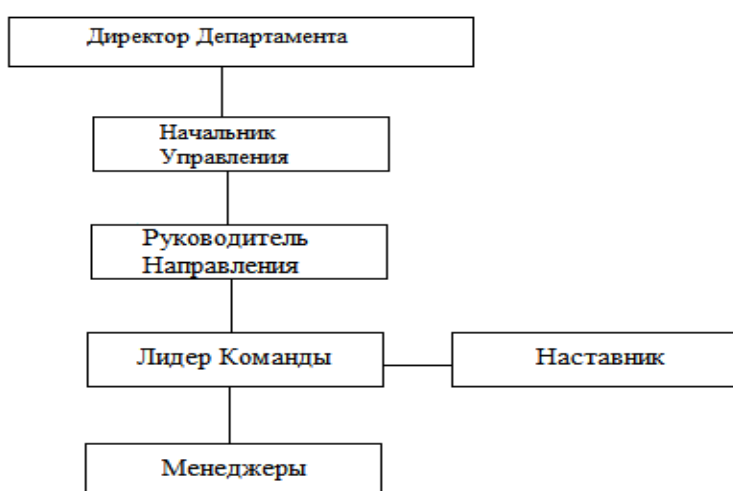


Рисунок 6 – Структура управления в одном из подразделении Сибирского Регионального Представительства «Хоум Кредит Банка»

Структура представительства Банка в Томской области имеет следующий вид – рисунок 7.

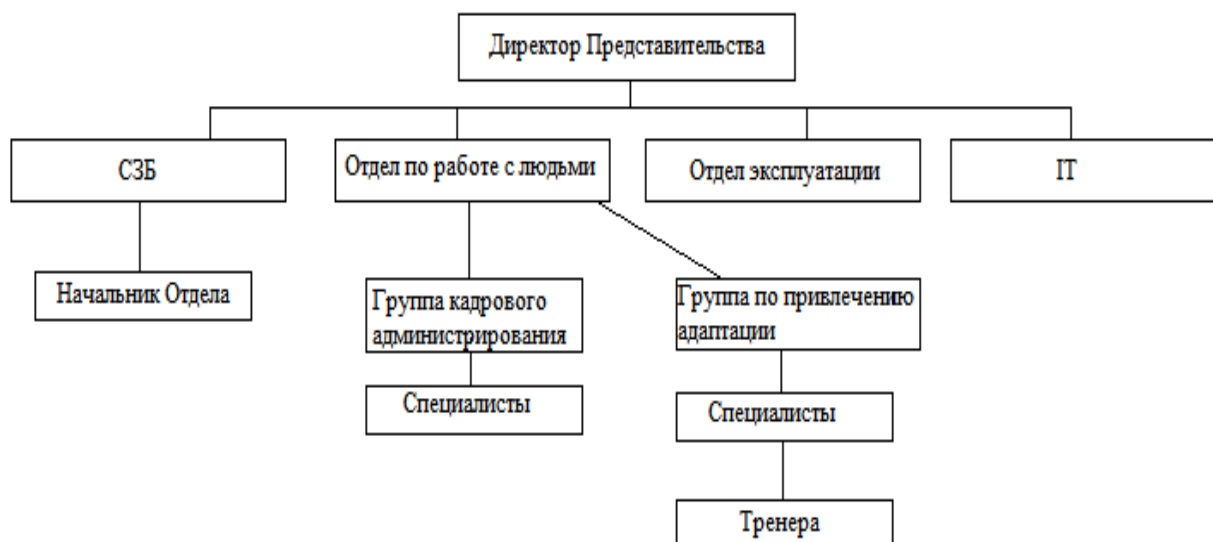


Рисунок 7 – Структура Томского представительства Банка «Хоум Кредит»

В Контактном Центре ООО «Хоум Кредит Банка», который расположен по адресу: г. Томск, Нахимова 8/4 имеется несколько площадок:

1. Кредитный Сервис;
2. Отдел продаж;
3. Отдел по работе с голосовыми обращениями (Служба поддержки).

Рассмотрим подробнее Отдел по работе с голосовыми обращениями и основные звенья Контактного Центра.

**Менеджер (оператор)**– это основная рабочая единица Контактного Центра. Человек, непосредственно контактирующий с клиентом, предоставляющий информацию по банковским продуктам, по иным вопросам клиента. Оператор является «лицом» компании, так как он первый ее представитель, с которым клиент начинает общаться. Соответственно, при подборе специалиста на эту должность необходимо учитывать: тембр голоса, дикцию, знание языка и манеры общения, а также и

грамотность речи, воспитанность, умение быстро ориентироваться в ситуации.

**Лидер Команды (супервайзер)** – это человек, который является непосредственным руководителем группы операторов и выполняет административную работу. На протяжении своей рабочей смены он осуществляет управление, следит за работой группы, количественными и качественными показателями ее деятельности. В среднем в группу одного супервайзера входит 10 – 15 операторов.

**Старший менеджер (наставник)** – это лицо, которое замещает на время отсутствия на рабочем месте супервайзера. Наставник имеется в каждой группе и их несколько на площадке, как и супервайзеров. В обязанности старшего менеджера входит:

1. Оказание оперативной помощи молодому специалисту на рабочем месте;
2. Проводит тренинги, контролирует «новичков»;
3. Оказывает экстренную помощь оператору при разговоре с клиентом, проводит коучинг операторов, планирует графики работы.

Так же хотелось бы отметить, что не каждый сотрудник может быть наставником. Для этого необходимы следующие качества:

1. Способность обучать. Умение структурировать опыт работы, с передачей его для молодого специалиста.
2. Ответственность. Наставник должен быть заинтересован в успехах своего подопечного, неся личную ответственность за решение возникших проблем при обучении.
3. Умение мотивировать других. Наличие доверия со стороны партнеров по коммуникации.

### 2.3 Анализ структуры и показателей движения персонала Банка

Для того, что бы оценить структуру движения персонала в ООО «Хоум Кредит Банк» в Томской области, был проведен расчет абсолютных, относительных и средних показателей. Анализ с оценки динамики численности и структуры персонала представительства Банка по Томской области – таблица 2.

Таблица 2 – Анализ структуры и динамики численности персонала представительства Банка «Хоум Кредит» по Томской области

Категории персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Администрация	2	3	3	4,08	6,52	6,3
Служащие	5	5	5	10,2	10,9	10,4
Специалисты	42	38	40	85,7	82,6	83,3
Всего работников	49	46	48	100	100	100

Как видно из таблицы 2, на конец 2017 года численность персонала (в сравнении с 2015 годом) сократилась на 1 человека, и составляет 48 человек.

Большую часть персонала в Сибирском Региональном Представительстве ООО «Хоум Кредит Банка» составляет категория «Специалисты» - 85,7 и 83,3 % от общей численности на конец 2015 и 2017 годов. При этом, в 2016 году произошло сокращение численности персонала 4 человека в категориях «Специалисты», а также увеличилась численность персонала по категории «Администрация» на 1 человека.

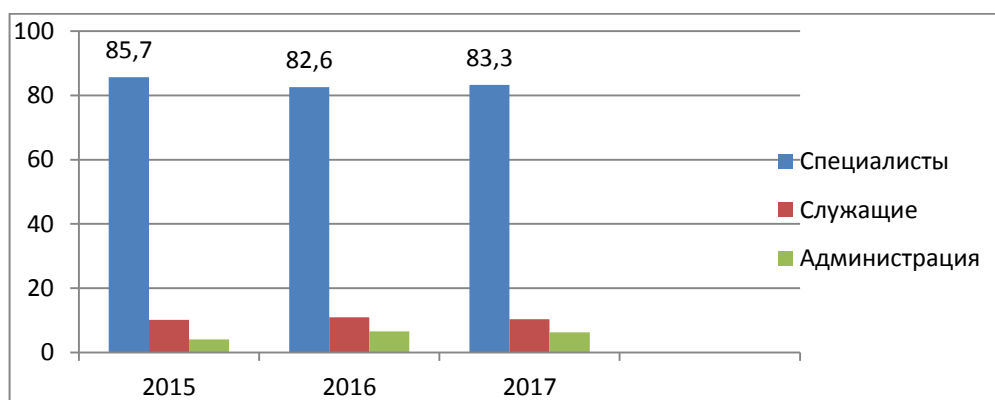


Рисунок 8 – Структура персонала представительства Банка по Томской области по полу в 2015 – 2017 годах, %

Кроме того, при подборе и найме персонала в Банке в последнее время предпочтение отдается более молодым специалистам – таблица 3.

Таблица 3 – Анализ структуры персонала представительства Банка по возрасту

Возраст	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
18 - 24 лет	13	17	20	26,5	36,9	41,7
25 - 29 лет	14	12	12	28,6	26,09	25
30 - 34 года	10	8	7	20,4	17,4	14,6
35 - 40 лет	6	5	5	12,2	10,9	10,4
41 - 45 лет	4	3	3	8,16	6,5	6,25
46 - 50 лет	2	1	1	4,08	2,17	2,08
Всего работников	49	46	48	100	100	100

Как видно из таблицы 3, большую часть персонала в Сибирском Региональном Представительстве Банка в 2015 – 2017 годах составляют сотрудники в возрасте от 18 до 29 лет.

#### **2.4 Анализ существующей системы мотивации персонала**

Политика мотивации в Сибирском Региональном Представительстве ООО «Хоум Кредит Банка» нацелена на расширение сотрудничества сотрудника и руководителя для достижения общих целей организации. Это непосредственно побуждает сотрудников к развитию потенциальных способностей, более интенсивной и продуктивной работе, творческому отношению к труду.

На предприятии используется простая и общепринятая система мотивации через материальное и моральное стимулирование. Задача параграфа оценить систему мотивации ООО «Хоум Кредит Банк».

На сегодняшний день Сибирское Региональное Представительство предлагает своим сотрудникам множество разнообразных льгот и привилегий, но и также достойную оплату труда, проводит различные корпоративные праздники, профессиональные конкурсы, предоставляет льготное кредитование, поддержку в обучении, в общем как говорится: «Всё

для своих сотрудников!». Далее, рассмотрим систему поощрения труда работников в Сибирском Региональном Представительстве, которая основывается на тщательно проработанных передовых принципах:

1. Прозрачность и справедливость выплат: Размер выплаты для сотрудника зависит от его должности, уровня ответственности за результата своей деятельности;

2. Внешняя конкурентоспособность: На основе анализов рынка труда по должностям и регионам Банк строит собственную политику в области заработной платы.

3. Возможность влиять на свой заработок: Величина переменной части совокупного вознаграждения сотрудника зависит от его личной эффективности и работоспособности. Особенностью этой системы является то, что она учитывает такие параметры, как персональная результативность, работа в команде, улучшение профессиональных знаний, клиентоориентированность, и оптимизации рабочих процессов и на основе данных критериев проводится полугодовая оценка деятельности для определения размера окладной части сотрудника.

В представленной системе оценки деятельности отсутствуют бонусы от количества продаж, которые бы непременно могли влиять на выплату сотрудника и его мотивацию.

В структуру вознаграждения специалистов в Сибирском Региональном Представительстве ООО «Хоум Кредит Банк» входят следующие компоненты:

1. Банком обеспечивается фиксированный минимальный оклад согласно квалификации сотрудника;

2. Надбавки и премии за результативность труда.

Кроме материальных методов мотивации в ООО «Хоум Кредит Банк» так же уделяется особое внимание нематериальным методам мотивации. На предприятии проводятся различного рода мероприятия, которые

направленны на формирование корпоративного духа, а так же на сплоченность команды.

1. Традиция отмечать день открытия филиала Сибирского Регионального Представительства Хоум Кредит Банка;

2. Выпускают различную продукцию с символикой Банка – это могут быть ручки, календари, папки, различные бланки и многое другое;

3. Присутствует «вызов», который предоставляет возможность каждому на своем рабочем месте показывать свои способности;

4. Признание, которое выражается лично и публично. Сутью личного признания является то, что особо отличившийся работник упоминается в докладах вышестоящему руководству Банка, представляют ему, их персонально поздравляет администрация по случаю праздников и семейных дат;

5. Награждение сотрудников за особые трудовые заслуги почетными грамотами, присвоение почетных званий за лучшие результаты в каких – либо показателях;

6. Так же, морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, внимательное отношение со стороны руководителя и коллег по работе.

Для того, что бы оценить уровень мотивации на предприятии был проведен тест на удовлетворенность работой сотрудников. В этом тесте сотрудникам было предложено ответить на 9 вопросов, которые непосредственно связаны с характеристикой ООО «Хоум Кредит Банк», условий работы и другими аспектами рабочей деятельности. В опросе приняли 78 сотрудников.

Необходимо было оценить каждый вопрос по шкале от «не удовлетворен», «удовлетворен». Результаты по всем опрошенным приведены в таблице 4.



Таблица 4 – Результаты анкетирования в организации в целом

Вопрос	Не удовлетворён	Удовлетворен
Довольны ли Вы в целом организацией, в которой работаете?	32	46
Мотивацией к работе?	24	54
Размер зарплаты?	35	43
Оснащенность рабочего места?	3	75
Количеством лиц, к которым можно обратиться с вопросом по рабочим процессам?	59	19
Профессиональной компетентностью руководителя?	2	76
Возможностями карьерного роста?	11	67
Длительностью рабочего дня?	0	78
Графиком работы?	4	74
Слаженностью действий ваших коллег между собой?	0	78

Таблица 4 отражает степень удовлетворенности сотрудников. Все практически единодушно указали, что они удовлетворены слаженностью действий коллег и длительностью рабочего дня. Но есть и сотрудники, которые не удовлетворены тем, что на площадке имеется малое количество опытных сотрудников (наставников), к которым можно обратиться в случае возникновения какого – либо вопроса.

Исходя из результатов проведенного анкетирования которые представлены в таблице 4 были выявлены следующие проблемы в кадровой политики ООО «Хоум Кредит Банк».

1. Имеется тенденция к увеличению текучести кадров;
2. Низкая материальная мотивация сотрудников;
3. Слабо развита система наставничества при принятии на работу новых сотрудников;
4. Слабые перспективы карьерного роста.

Далее, рассмотрим более подробно каждую из проблем.

Высокий уровень текучести кадров сохраняется потому, что руководство «Хоум Кредит Банк» не рассматривает текучесть персонала как проблему. Связанно это с тем, что "незаменимых людей не существует".

Само по себе данное утверждение является верным, но полноценную замену надо еще найти. Другим доводом является то, что нет смысла сдерживать текучесть, он тоже отчасти справедлив. Есть ли смысл пытаться сдерживать текучесть, наращивая при этом затраты на сотрудника, если через некоторое время сотрудник все равно уволится, и потраченные усилия и средства пропадут даром?

Самым отрицательным последствием и недостатком текучести кадров является то, что с трудоустройством в другой Банк определенного сотрудника будут, не только потеряны вложенные средства, но так же эти средства начнут приносить отдачу, но уже конкуренту, и это все обернется уже против «инвестора».

Политика входа человека в компанию является еще одной проблемой кадровой политики ООО «Хоум Кредит Банк». Прежде всего, она связана с тем, что слабо развита система наставничества для только что прибывших в компанию сотрудников. Это, в свою очередь, приводит к формированию психологического барьера, неуверенности на рабочем месте так как слабо проработана практика, не четко отработана система действий.

Так же, серьезной проблемой кадровой политики в ООО «Хоум Кредит Банке» является малоэффективная система оплаты труда. Эта проблема приводит к ухудшению результатов труда. Банк, который стремится к формированию сильного кадрового потенциала, должен и платить сотрудникам достойную заработную плату. Никто не будет искать и менять это место на другую работу, если в Банке создана необходимая атмосфера и обеспечена достойная оплата труда. Каждый сотрудник будет стремиться и держаться за такую работу, он будет лучше работать, потому что он понимает, что будет достаточно хорошо вознагражден за свой труд.

Уровень образования сотрудников и выполнение ключевых показателей очень часто не дает возможности продвигаться по карьерной лестнице. Отсюда и появляется такая проблема, как отсутствие перспективы развития карьерного роста.

Хоум Кредит заботится о своих сотрудниках и предоставляет им систему корпоративных льгот, таких как:

1. Программа страхования от несчастных случаев и тяжелых заболеваний;

2. Программа добровольного медицинского страхования.

Хоум Кредит предоставляет возможность сотрудникам самосовершенствования и развития профессиональных качеств и навыков сотрудника. Им предоставляется комплексная подготовка их профессионального развития по уникальным программам обучения.

Для новых сотрудников в Хоум Кредите предоставляется программа подготовки на основе планов адаптации. План адаптации представляет собой процесс развития, включающий в себя 5 этапов:

1. Знакомство с должностью;
2. Обучение;
3. Стажировка;
4. Адаптация на рабочем месте;
5. Подведение итогов адаптации.

Недостатком данной системы адаптации заключается то, что в ней не предусмотрено наставничество. Наставничество помогает новым сотрудникам отрабатывать полученные знания и навыки в реальных условиях, контролирует их работу и помогает избежать возникновения ошибок. Но, несмотря на почти совершенную систему мотивации сотрудников, в Хоум Кредит Банке наблюдается постоянная текучка кадров, особенно среди менеджеров по работе с клиентами.

К тому же, есть такая категория сотрудников, которых время от времени просто необходимо менять. Как правило, это конфликтные сотрудники или же те, кто не готов работать на интересы компании и, безусловно, свои. Так же необходимо учитывать, что и этих сотрудников стоит «менять» на тех, у кого хороший багаж знаний в банковской сфере.

Если же все – таки таковых нет, то необходимо заняться сплочением коллектива. В первую очередь, главное для отдела по работе с людьми и найма персонала Сибирского Регионального Представительства необходимо уметь правильно отбирать и подбирать людей и создать такую систему мотивации персонала, которая бы позволила управлять минимизацией текучести кадров.

Наиболее подходящими методами управления мотивации и минимизации текучести персонала в Сибирском Региональном Представительстве могут быть следующие:

1. Разработка и внедрение бонусной системы оплаты труда за наилучшие достижения;
2. Создание лучшей системы наставничества, для новых прибывших сотрудников вовлекая в этот процесс наиболее опытных специалистов.

Набором персонала занимается отдел кадров Сибирского Регионального Представительства. На отделе кадров лежит ответственность за набор новых сотрудников. Подбором на предприятии заключается в создании резерва кандидатов на рабочие места с учетом будущих изменений.

Набор новый сотрудников в компанию традиционно делится на внешний и внутренний. Преимущества внешнего отбора состоит в том, что в компанию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

Источниками внешнего отбора являются: объявления в интернет-ресурсах, СМИ и центры занятости населения, а так же соцсетях. Набор кадров в ООО «Хоум Кредит Банк» в основном формируется из представленных источников на рисунке 8.

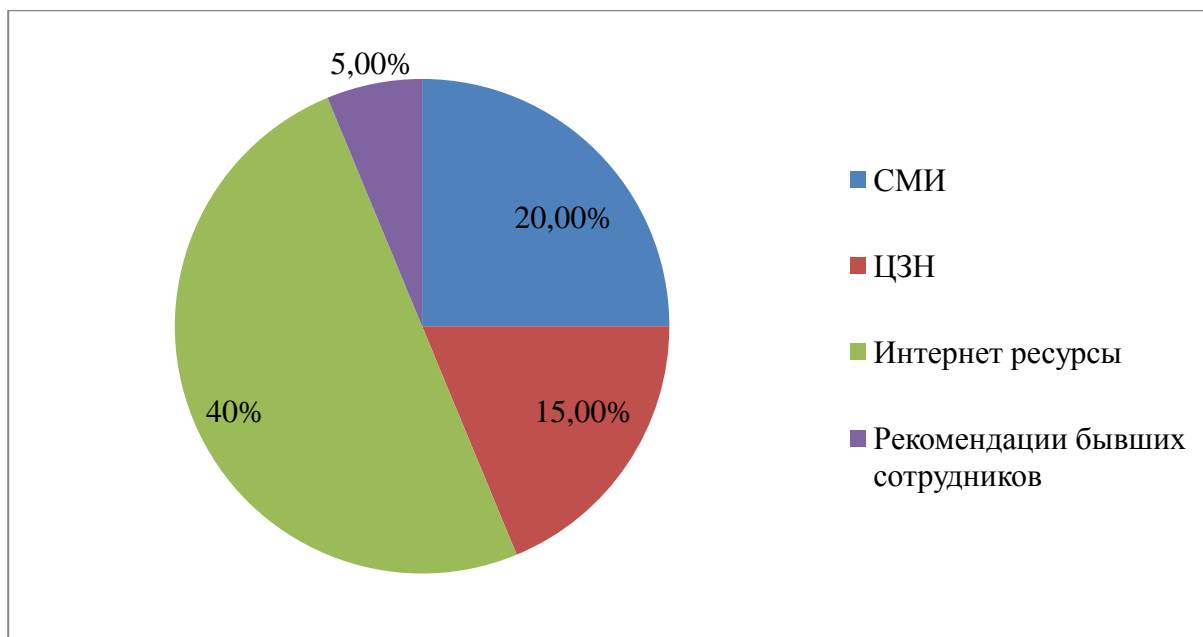


Рисунок 8 – Структура источников набора кадров в «Хоум Кредит Банк» %

Таким образом, в «Хоум Кредит Банк» набор работников осуществляется в основном через интернет ресурс.

В ООО «Хоум Кредит Банк» система мотивации персонала находится в постоянном совершенствовании, при этом она подразделяется на направления материального и нематериального стимулирования.

В системе стимулирования персонала ООО «Хоум Кредит Банк» особое внимание уделяется методам материального воздействия, куда включаются оплата труда и различные надбавки и доплаты такие как: совмещение должностей, увеличение объема выполняемых работ, доплата за работу в ночное время.

Начисление заработной платы в ООО «Хоум Кредит Банк» производится один раз, согласно производственному календарю. Заработная плата сотрудника предприятия включает в себя оплату по окладу согласно трудовому договору и ежемесячной премии, в зависимости от выполнения плана закрепленным за сотрудником. По решению руководства предприятия сотрудник может быть полностью или частично лишен премии за нарушения трудовой дисциплины, невыполнение трудовых обязанностей, поступления обоснованной жалобы от клиента. Лишение премии оформляется приказом

начальника отдела, в котором подразделении работает сотрудник доводится до сведения под роспись.

Каждому сотруднику гарантировано право на оплачиваемый ежегодный отпуск для отдыха и восстановления работоспособности. В период трудового отпуска за работником сохраняется место его должность и средний заработок. Сотрудник не может быть уволен по инициативе работодателя, за исключением случая полной ликвидации предприятия.

Законодательно установлена минимальная продолжительность ежегодного основного отпуска – не менее 15 рабочих дней (статья 134 ТК).

По решению руководителя предприятия сотрудникам выносятся благодарности за успехи в трудовой деятельности, которые также оформляются приказом и доводятся до сведения сотрудника, где указывается – за какие конкретные успехи в труде поощряется работник и вид поощрения. Весь коллектив предприятия имеет добровольное медицинское страхование. Также на предприятии проводятся различные корпоративные мероприятия: спортивные соревнования, конкурсы, игры.

Используя данную систему мотивации в компании, невозможно достигнуть желаемых результатов труда. Данная проблема характерна для многих предприятий, которые не могут или не успевают перестроить цели и принципы управления персоналом. При изменении внешних условий труда, а именно условий рыночной экономики, изменяются и потребности людей.

Поэтому систему мотивации персонала необходимо пересмотреть с учетом рыночной экономики. Необходимым условием совершенствования механизмов мотивации персонала является анализ существующей ситуации с применением метода опроса персонала степенью удовлетворённости.

Вопросами организации заработной платы и системы стимулирования персонала занимается отдел кадров предприятия. Для анализа исследования проблемы стимулирования и мотивации персонала ООО «Хоум Кредит Банк» будем использовать следующие методики:

1. Анализ документов ООО «Хоум Кредит Банк», которыми регулируют систему мотивации и стимулирования труда;

2. На предприятии приняты «Положение об оплате труда» и «Правила внутреннего трудового распорядка». На основе данных актов зарплата сотрудников включает: оклад и премию к окладу. Доплаты устанавливаются только за ту работу, которую работник выполняет больше установленной нормы, это дополнительные смены, которые оплачиваются в двойном размере от окладной части;

3. Также на предприятии есть система материальной помощи. Для этого сотрудник должен написать на имя Директора Регионального Представительства заявление и указать основание для того, чтобы получить материальную помощь. Таким основанием может быть смерть близких, болезнь, вред здоровью и иные случаи, когда человек сильно нуждается в деньгах.

Важно отметить, что текучка кадров играет важную роль в деятельности Сибирского Регионального Представительства Хоум Кредит Банка. Ведь наиболее опытные кадры, долгое время проработавшие на предприятии стараются постоянно совершенствоваться в своей квалификации, быстрее ориентируются в любом вопросе от клиента или нетипичной обстановке, наиболее активно влияют на производительность и результат труда, а так же создают более деловую атмосферу в коллективе.

Таким образом, проведя анализ системы мотивации персонала в Сибирском Региональном Представительстве, были выявлены следующие недостатки:

1. Отсутствие бонусов от продаж, которые могли бы повлиять на вознаграждение сотрудника и его мотивацию;

2. Плохо проработанная система наставничества в период адаптации персонала, которая непременно помогала бы новым сотрудникам во избежание ошибок в работе и отработке полученных знаний и навыков.

Теперь перейдем к разработке предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в Сибирском Региональном Представительстве Хоум Кредит Банке.



### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала на предприятии ООО «Хоум Кредит Банк»**

#### **3.1 Рекомендации по адаптации персонала методом наставничества**

Каждый работник в своей трудовой деятельности стремится реализовать свои профессиональные качества и способности, повысить уровень профессионализма. Для работы с «новичками» будет рациональным сформировать группу наставников из числа наиболее опытных, квалифицированных сотрудников Хоум Кредит Банка и профессионалов своего дела, которые подскажут новым сотрудникам, как правильно использовать свои профессиональные качества и способности в работе [22].

Разработкой и внедрением системы наставничества в Сибирском Региональном Представительстве Хоум Кредит Банка будет заниматься отдел по работе с персоналом. Для этого необходимо улучшить систему наставничества в Сибирском Региональном Представительстве Хоум Кредит Банка, основные составляющие данной системы представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные составляющие системы наставничества в Сибирском Региональном Представительстве Хоум Кредит Банка

Основные составляющие системы наставничества	Краткая характеристика составляющих системы наставничества
Формирование контингента наставников	Принципы формирования: опыт работы по профессии в ООО Хоум Кредит Банк, личное желание
Диапазон наставничества	Одна группа на два наставника
Регламентация системы наставничества	Разработка и утверждение Положения о наставнике, Положения о стимулировании наставников
Методы работы с наставниками	Собрания, совещания, тренинги
Система стимулирования	Материальное стимулирование – доплата за наставничество; Нематериальное стимулирование – объявление благодарности

Первым шагом в предполагаемой системе будет подбор наставников. Подбор наставников будет осуществляться по двум первичным критериям:

1. Стаж работы в Хоум Кредит Банке непосредственно в Сибирском Региональном Представительстве;

2. Личное желание.

Личное желание играет основную роль в подборе наставников, так как именно от личного желания зависит освоение специфической роли наставничества и определяет, хочет ли работник попробовать себя именно в качестве наставника. Показателем освоения данной роли будет оценка качества наставничества в процессе выполнения соответствующих задач и функций. Благодаря данному показателю можно будет увидеть, эффективно ли получается у наставника справляться с данной ролью или нет и назначать ли на его место нового наставника [23].

Вторым шагом является установление диапазона наставничества, который определяет количество курируемых на одного наставника.

Учитывая сложность работы в Хоум Кредит Банке, большое количество звонков от клиентов, целесообразно будет установить диапазон наставничества два наставника на группу. Для стимулирования наставников предлагается внедрение системы доплаты 15% к оплате труда от должностного оклада. Группа наставников может изменяться по составу в зависимости от качества наставничества в процессе практического выполнения соответствующих задач и функций.

Прежде всего, наставник должен помочь новому сотруднику адаптироваться в новом коллективе, а также овладеть необходимыми знаниями, приобрести практические навыки и умения для качественного выполнения работы и обеспечить его необходимой информацией об организационных требованиях и организационной культуре работы в Сибирском Региональном Представительстве Хоум Кредит Банка.

Так же, в таблице 6 представлены качества и навыки, которые получают обучаемые при разработке метода наставничества.

Таблица 6 – Качества и навыки, которые получают обучаемые при разработки метода наставничества

Помощь и поддержка	В рамках системы наставничества сотрудники будут брать на себя ответственность повышение профессионального уровня. Основным приобретением для новичка будет являться помощь и поддержка, которые он получит в течение всего процесса наставничества
Лучшее понимание деятельности предприятия	Только прибывшие сотрудники в ООО «Хоум Кредит Банк» будут быстрее вникать в функционал и понять структуру предприятия
Развитие личных качеств	Во время обучения будут развиваться положительные качества такие как уверенность в себе, самоуважение, особенно по мере повышения профессионального уровня и способностей
Получение чужого опыта	Обучаемый будет получать, и усваивать опыт, который будет получать от наставника. Это, пожалуй, будет являться одним из главных приобретений обучаемого
Уменьшение вероятности конфликтов	Наставник будет помогать избежать возникновения конфликтов
Снижение психологического напряжения	Как правило, первые три месяца только что прибывшие на предприятие испытывают сильный психологический стресс. Поддержка наставника позволит существенно снизить степень психологического напряжения

Так же, в процессе обучения нового сотрудника, наставник приобретет:

1. Активное участие в развитии своей команды;
2. Повышение авторитета и статуса в команде;
3. Рост личной удовлетворенности за счет успешного выполнения новых функций;
4. Личное саморазвитие. Наставник также будет получать новые знания, навыки и умения в процессе выполнения своих функций.

### **3.2 Рекомендации по улучшению материальной мотивации персонала**

При ранее выявленных проблемах мотивации на предприятии «ООО Хоум Кредит Банк», в данном разделе разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала. И далее, рассмотрим их более подробно.

При создании системы стимулирования необходимо охватывать все отделы управления. Для того чтобы интересы ни одного из отделов не пострадали. К разработке любой системы стимулирования необходимо привлекать руководителей всех отделов и главных специалистов. На предприятии не должно быть такой ситуации, когда сотрудники одного отдела будут получать вознаграждения за осуществление трудовой деятельности, а другой отдел останется в стороне. Существующий механизм материального стимулирования требует значительного улучшения.

Целесообразно внедрить бонусную систему для сотрудников Регионального Представительства Хоум Кредит Банка, так как многие российские предприятия форм индивидуального и коллективного стимулирования труда с помощью применения бонусной системы оплаты хорошо зарекомендовали себя и обеспечили необходимую результативность [3].

Бонусная система представлена четырьмя элементами:

1. Бонусы от объема продаж, за качество выполнения работы;
2. За посещаемость. Сюда можно отнести точность прихода на работу;
3. Соблюдение распорядка рабочего дня;
4. За выслугу лет.

Наиболее амбициозные сотрудники, которые видят для себя перспективы роста, будут самостоятельно ставить себе «высокую планку».

Основная же масса предпочтет комфортный режим работы. В дополнение к окладу рекомендуется выплачивать премии за выполнение качественных показателей, бонусы за выполнение правил внутреннего трудового распорядка. Так же, необходимо обратить внимание на требования и ориентироваться при создании системы стимулирования, которые представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные элементы системы мотивации в ООО «Хоум Кредит Банк»

Наименование	Содержание элемента
Объективность	Выражается в том, что размер вознаграждения работника должен исчисляться и определяться на такой основе как - объективная оценка результата труда
Предсказуемость	Выражается в том, что работник должен быть заранее осведомлен о том, какое вознаграждение ему причитается по результатам его труда
Адекватность	Выражается в том, что вознаграждение, которое получит работник должно соответствовать трудовому вкладу такого работника и всего трудового коллектива, его опыту, уровню квалификации и иного рода подготовленности
Своевременность	Выражается в том, что за достижением результата, полученного работником по окончании своей трудовой деятельности, должно следовать вознаграждение как можно быстрее, при этом, если невозможно осуществить его в форме прямого вознаграждения, то необходимо должным образом учесть это на будущее, для дальнейшего вознаграждения
Значимость	Выражается в том, что конкретное вознаграждение должно иметь для сотрудника значимый характер, то есть иметь определенный вес, и вызывать интерес у сотрудника
Справедливость	Представляющая собой определенные правила определения размера вознаграждения, которые должны быть понятны и разъяснены каждому сотруднику организации, и не должны вызывать у сотрудника чувство несправедливого расчета его заслуг

Данная бонусная система представлена на рисунке 9. Внедрение бонусной системы в Сибирском Региональном Представительстве Хоум Кредит Банка будет способствовать достижению следующих целей:

1. Повышение качества обслуживания;
2. Увеличение производительности труда;
3. Выполнение специальных обязательств;
4. Повышение степени удовлетворенности сотрудников своей работой [24].

Считается, что от повышения степени удовлетворенности условиями своей работы увеличивается результативность работы персонала, способность привлечения более квалифицированных специалистов при приеме на работу, снижается текучесть кадров, сокращаются прогулы и несчастные случаи на рабочем месте [10].



Рисунок 9 – Бонусная система для Сибирского Регионального Представительства

Внедрением и разработкой данной бонусной системой оплаты труда будет заниматься отдел по работе с персоналом.

Помимо заработной платы, вознаграждений, доплат необходимо внедрить дополнительные формы мотивации персонала Сибирского

Регионального Представительства Хоум Кредит Банка, например, дополнительные выплаты за выслугу лет, за ненормированный рабочий день.

Дополнительные выплаты за выслугу лет сотрудникам Сибирского Регионального Представительства Хоум Кредит Банка будут производиться в зависимости от непрерывного стажа работы в Банке, в виде ежемесячных процентных надбавок к окладу.

Денежная мотивация, как правило, является «ненасыщаемой», так как человек очень быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты.

Если же еще вчера сотрудника мотивировал на трудовую деятельность один уровень оплаты, то очень скоро, когда этот уровень становится привычным он теряет свою побудительную силу. Поэтому, непременно, в управленческой деятельности стоит уделять большое внимание моральному поощрению сотрудников.

Таким образом, применяя данные мероприятия по совершенствованию системы мотивации в Сибирском Региональном Представительстве Хоум Кредит Банка, руководители, смогут повысить заинтересованность сотрудников работать в Банке, увеличить количество сотрудников, удовлетворенных условиями труда, которые хотят продолжать работать и дальше в данной компании и снизить текучесть кадров.

На основе анализа, выявленных достоинств и недостатков в оплате труда, предлагается стимулировать вклад каждого работника в повышение результативности работы подразделения. А также установить надбавки:

1. За высокие достижения в труде;
2. За выполнение особо важной работы на срок ее выполнения;
3. За замещение отсутствующих специалистов.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-ЗАЭБ1	Богомоловой Ирине Игоревне

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат		

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i></li> <li>– <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) чрезвычайных ситуаций социального характера</i></li> </ul>	<p>Рабочее место предприятия находится в городе Томск.</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля и излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ;</p> <p>2. Положение о персонале представительств Банка.</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>1. Цели и задачи проводимой Банком программ социальной ответственности;</p> <p>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры проводимых Банком программ социальной ответственности.</p>
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>содействие охране окружающей среды;</i></li> <li>– <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i></li> <li>– <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i></li> <li>– <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</i></li> <li>– <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т</i></li> </ul>	<p>1. Описание и характеристика социальных программ Банка;</p> <p>2. Динамика затрат на программы Банка по социальной ответственности;</p> <p>3. Перспективы развития Банком политики социальной ответственности.</p>
<p>2. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Анализ правовых норм трудового законодательства;</i></li> <li>– <i>Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</i></li> <li>– <i>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой</i></li> </ul>	<p>1. Перечень программ политики социальной ответственности Сибирского регионального представительства Банка за 2015 – 2017 года.</p> <p>2. Перечень программ политики</p>



деятельности.	социальной ответственности Сибирского регионального представительства Банка на 2018 год.
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 8 – Стейкхолдеры Банка от проведения политики социальной ответственности и социальных инвестиций Таблица 9 – Перечень программ Банка по политике социальной ответственности и социальных инвестиций на 2015 - 2017 года Таблица 10 – Объемы финансирования программ Банка по политике социальной ответственности и социальных инвестиций на 2015 - 2017 годах

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к.фил.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3АЗБ1	Богомолова Ирина Игоревна		

#### **4. Социальная ответственность**

ООО «Хоум Кредит Банк» является крупнейшим иностранным Банком на российском рынке. Банк входит в международную финансовую группу RRF, владеющую общими активами более чем на \$10 млрд. Основной деятельностью Банка в России является потребительское кредитование. Банк активно развивает розничное направление: депозиты, счета, вклады, банковские карты. Банк имеет более 80 успешно действующих региональных представительств по всей стране. Миссия Банка — обеспечивать потребность каждого клиента на всей территории России в банковских услугах высокого качества и надежности, обеспечивая устойчивое функционирование российской банковской системы, сбережение вкладов населения и их инвестирование в реальный сектор, содействуя развитию экономики России.

Лозунг Банка — быть «домашним» для частного вкладчика, респектабельным в глазах корпоративного клиента, признанным авторитетом на международном уровне.

Кредо Банка:

1. Максимально полно обеспечивать потребности своих клиентов, предоставляя универсальный набор услуг по международным стандартам на территории всей страны;
2. Проявлять гибкий подход к запросам корпоративной и частной клиентуры;
3. Содействовать реализации важных социально — экономических программ, проводить собственную политику социальной ответственности.

При проведении Банком собственной политики социальной ответственности и социальных инвестиций возникают прямые и косвенные стейкхолдеры — таблица 8.

Таблица 8 – Стейкхолдеры Банка от проведения политики социальной ответственности и социальных инвестиций

<b>Прямые стейкхолдеры</b>	<b>Косвенные стейкхолдеры</b>
Персонал Банка Члены семей персонала Банка	Клиенты Банка Население страны Дети и лица, нуждающиеся в помощи Контрагенты Банка и партнеры по бизнесу

Как видно из таблицы 8, внешних (косвенных стейкхолдеров) у политики социальной ответственности и социальных инвестиций Банка гораздо больше, чем внутренних (прямых).

Рассмотрим, какие преимущества получают прямые и косвенные стейкхолдеры Банка.

Персонал Банка. Залог успеха Хоум Кредит Банка – современная и продуманная кадровая политика. Именно внедряемые в Банке программы и стандарты работы позволяют достичь столь высоких результатов. Банк открывает широкие возможности молодым специалистам получить серьезный опыт, проявить себя в сфере банковского бизнеса, а также поступательно расти и развиваться в рамках структуры Банка. Вместе с тем Хоум Кредит с радостью открывает двери и для профессионалов, уже имеющих солидный опыт. Сочетание опыта и инноваций, основательности подхода к любому делу и динамики принятия решений и является ключевым принципом командной работы в Хоум Кредит Банке. Именно стремление к общему результату и совместное решение задач бизнеса позволяет сплоченному коллективу Банка достигать вершин успеха и разделять радость общих побед.

Хоум Кредит Банк активно инвестирует в развитие своих сотрудников. Для многих вакансий в Банке организован процесс внутреннего подбора, когда каждый сотрудник Банка может попробовать свои силы в соискании открытой должности. Критерием успеха молодого сотрудника является его стремление к развитию и самореализации в рамках миссии Банка. Динамичная и насыщенная работа позволяет сотрудникам энергично развивать лидерские качества и активно строить свою карьеру.

В Банке «Хоум Кредит» принята современная, одна из самых эффективных систем материального стимулирования работы сотрудников. Сотрудник помимо фиксированного оклада имеет возможность заработать бонус по факту выполнения поставленных задач. В Банке «Хоум Кредит» каждый сотрудник имеет возможность реализоваться как профессионал широкого профиля, поскольку в процессе развития Банка расширяются и функциональные области деятельности. И для таких сотрудников Банк всегда находит сложные и интересные задачи. В то же время в Хоум Кредит развиты программы дополнительного профессионального обучения, позволяющие молодым сотрудникам выйти далеко за рамки своего основного образования.

Члены семей персонала Банка. В 2011 году был открыт первый в России детский сад в офисе для детей сотрудников. Садик работает в Обнинском представительстве Банка.

Клиенты Банка. Одним из конкурентных преимуществ Банка является европейский уровень качества обслуживания клиентов, позволяющий строить и развивать долгосрочные отношения. Выгодные условия и темпы развития Банка привлекают не только клиентов, но и партнеров по бизнесу, высоко ценящих собственную репутацию и активное взаимовыгодное сотрудничество. Бонусная программа для клиентов «Полезь» была признана исследовательской компанией Frank Research Group лучшей на рынке.

Эксперты оценили прямую выгоду от использования карты, срок ее окупаемости, а также ее удобство.

Кроме того, в сложных случаях Банк имеет в своем штате должность финансового примирителя, в задачи которого входит урегулирование спорных вопросов между банком и клиентами. В отделениях банка клиенты имеют возможность перевести накопительную часть своей пенсии в НПФ. В целях наращивания своего присутствия в сегменте «Туризм», банк ввел антикризисный POS-кредит на отпуск, выгодный как туристическим компаниям, так и клиентам. На официальном сайте банка есть раздел

«Экспертный совет», где специалисты Хоум Кредит отвечают на животрепещущие вопросы клиентов об управлении личными финансами и грамотном использовании финансовых продуктов.

Население страны. С 2012 года Банк проводит серию семинаров по финансовой грамотности. Банк регулярно принимает участие во «Всероссийской неделе финансовой грамотности для детей и молодежи», организованной Министерством финансов.

Контрагенты Банка и партнеры по бизнесу. С 2014 года для того чтобы сделать жизнь клиентов еще более комфортной, Банк, через широкую сеть своих отделений начал предоставлять новые услуги от своих партнеров. В офисах банка стало возможно не только оформить кредитные и депозитные продукты, но и застраховать свою семью от несчастного случая, приобрести страховой полис на квартиру или дом, а также сертификат на получение юридических услуг. Новые программы страхования финансовых рисков от партнеров банка стали доступны клиентам Банка «Хоум Кредит». Дети и лица, нуждающиеся в помощи. Здесь, в первую очередь, можно выделить проекты «Синяя птица» и «Дети рисуют». Проект «Синяя птица» был задуман для талантливых и целеустремленных ребят из самых разных городов России. Для тех ребят, чье желание получить высшее профессиональное образование не подкреплено финансовыми возможностями их родителей. Цель программы – помочь одаренным детям из семей с небольшим доходом или из детских домов, стремящимся получить высшее образование. Банк стремится не просто оказать финансовую помощь, но создать условия для развития талантливых ребят.

В целом, перечень проводимых Банком за три последних года программ социальной ответственности и социальных инвестиций представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень программ Банка по политике социальной ответственности и социальных инвестиций на 2015 - 2017 года

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат реализации мероприятия от
Развитие персонала Банка	Социальные инвестиции	Персонал Банка	с 01.01.14 по настоящее время	Рост профессиональной компетентности персонала и карьерный рост работников
Дети персонала Банка	Социальные инвестиции	Члены семей персонала Банка	с 01.01.14 по настоящее время	Обеспечение детей работников Банка местами в детских садах
Клиенты Банка, в том числе бонусная программа «Польза»	Социальные инвестиции	Клиенты Банка	с 01.01.14 по настоящее время	Рост уровня обслуживания и удовлетворения клиентов Банка сервисом и предоставляемыми услугами
Повышение финансовой грамотности детей (в том числе проект «Полезные деньги»)	Социальные инвестиции	Дети РФ	с 01.01.14 по 31.12.2016	Повышение уровня финансовой грамотности населения РФ с малых лет
Повышение финансовой грамотности взрослого населения страны	Социальные инвестиции	Взрослое население РФ	с 01.01.14 по настоящее время	Повышение уровня финансовой грамотности населения РФ
Проект «Синяя птица»	Социальные инвестиции	Талантливые дети из небогатых семей РФ	с 01.01.14 по 31.12.2016	Получение талантливыми детьми из небогатых семей высшего образования и возможности подняться вверх по социальному лифту

Из таблицы 9 видно, что проводимые Банком программы политики социальной ответственности и социальных инвестиций разнообразны и

разнонаправлены. Кроме того, видно, что проводимые Банком программы носят долгосрочный характер.

Необходимо отметить, что проведение и финансирования такого широкого круга программ требует от Банка значительных финансовых трат – таблица 10.

Таблица 10 – Объемы финансирования программ Банка по политике социальной ответственности и социальных инвестиций на 2015 - 2017 годах

Программы политики социальной ответственности	Период, млн. руб			Всего за период
	2015	2016	2017	
Развитие персонала Банка	125,00	141,00	139,80	405,80
Дети персонала Банка	89,40	89,40	89,40	305,00
Клиенты Банка, в том числе бонусная программа «Польза»	25,50	37,40	39,60	102,50
Повышение финансовой грамотности взрослого населения страны	18,70	20,90	32,40	72,00
Проект «Синяя птица»	205,00	279,00	316,00	800,00
Повышение финансовой грамотности детей (в том числе проект «Полезные деньги»)	18,80	20,50	31,10	70,40

Как видно из таблицы 10 ежегодно происходит увеличение сумм, расходуемых Банком на программы социальной ответственности и социальные инвестиции. При этом наибольший удельный вес в данных программах занимают проекты «Синяя птица», а также «Персонал Банка» и «Дети персонала Банка».

При этом Банк не собирается сворачивать ни один из перечисленных выше проектов, и на период 2018 – 2020 годов запланированы следующие суммы финансирования указанных проектов – таблица 11.

Таблица 11 – Объемы финансирования программ Банка по политике социальной ответственности и социальных инвестиций на 2017 – 2019 годах

Программы политики социальной ответственности	Период, млн. руб			Всего за период
	2018	2019	2020	
Развитие персонала Банка	145,00	164,53	186,68	496,21
Дети персонала Банка	111,25	126,23	143,23	380,70
Клиенты Банка, в том числе бонусная программа «Польза»	40,45	45,90	52,08	138,44
Повышение финансовой грамотности взрослого населения страны	33,10	37,56	42,61	113,27
Проект «Синяя птица»	325,00	365,00	415,00	1 105,00
Повышение финансовой грамотности детей (в том числе проект «Полезные деньги»)	31,77	36,05	40,90	108,72

Как видно из таблицы 11 и рисунка 16, на период 2018 – 2020 годов Банком запланирован прирост финансирования по указанным проектам. При этом наибольший удельный вес в данных программах также будут занимать проекты «Синяя птица», а также «Персонал Банка» и «Дети персонала Банка».

#### **Выводы по разделу.**

В целом, по результатам рассмотрения проводимой Банком «Хоум Кредит» политики социальной ответственности и социальных инвестиций можно сделать следующие выводы:

1. Проводимая Банком политика социальной ответственности и социальные инвестиции основаны его на миссии и кредо.

2. Банк проводит политику социальной ответственности и социальных инвестиций, которая направлена как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров. К прямым стейкхолдерам такой политики относят: персонал Банка, а также детей персонала Банка. К косвенным стейкхолдерам относят: клиентов Банка; население страны; детей и лиц, нуждающихся в помощи; контрагентов Банка и партнеров по бизнесу.



3. Перечисленные выше программы Банка в области социальной ответственности и социальных инвестиций полностью удовлетворяют интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

4. При этом Банк, проводя политику социальной ответственности и социальных инвестиций несет не только существенные расходы на ее проведение, но и получает определенные бонусы, выражающиеся в:

- получении широком кругом населения информации о Банке, а, следовательно, его быстрое узнавание;
- одобрение клиентов и инвесторов, для которых есть понимание того, что целью деятельности Банка является не только извлечение прибыли, но и помощь окружающим и заботливое отношение к своим клиентам; – одобрение местных властей (Банк, реализуя указанные проекты, косвенно улучшает социальное благополучие в регионах их реализации, а, значит, снижает и уровень социальной напряженности); – дает талантливым детям из необеспеченных семей «путевку в жизнь», возможность подняться в обществе по социальному лифту.

5. Несмотря на значительный перечень проводимых программ социальной ответственности и социальных инвестиций, как недостаток можно рассматривать неучастие персонала Банка в благотворительных акциях. Необходимо привлекать персонал Банка для участие в программах социальной ответственности и социальных инвестиций.

6. Для дальнейшего усовершенствования проводимой Банком политики социальной ответственности и социальных инвестиций можно предложить:

- Увеличивать число программ наподобие «Синяя птица»;
- Разработать программы по развитию в персонале Банка активной социальной и гражданской позиции.

По первому направлению можно предложить организацию программ по поддержанию фондов, собирающих средства на лечение и реабилитацию тяжело больных детей.

По второму направлению можно предложить организацию серии вебинаров по обучению подростков азам финансовой грамотности. Не все захотят читать книгу, но многие с удовольствием посмотрят вебинар.

## **Заключение**

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Процесс активизации мотивов работника это является внутренней мотивацией, а создание стимулов – это внешняя мотивация. Целью мотивации является сформировать комплекс условий, которые будут побуждают человека к осуществлению действий, эти действия будут направлены на достижение цели, которая будет близка к максимально достигнутому результату.

В первом разделе рассматривались теоретические основы управления мотивацией персонала, а именно сущность, значение мотивации, а также методы системы мотивации. Таким образом, мотивация как роль управления должна реализоваться через механизмы стимулов, и всякие действия работника должны иметь положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей и достижения его целей.

Руководитель должен построить такую мотивационную структуру, с помощью которой он бы смог осуществить воспитание коллектива в нужной форме. Самыми значимыми содержательными теориями мотивации считаются теории Маслоу, С. Адамса и Герцберга.

Во втором разделе проведен анализ системы мотивации персонала Сибирском Региональном Представительстве Хоум Кредит Банка. Приведена организационно - экономическая характеристика данного предприятия.

Подробно рассмотрен анализ системы мотивации персонала в Хоум Кредит Банке и выявлены проблемы в данной области. Недостатком системы вознаграждения труда работников Хоум Кредит Банка является отсутствие бонусов от продаж, которые бы могли влиять на вознаграждение сотрудника и его мотивацию. Недостаток системы адаптации заключается в том, что в ней слабо развито наставничество. Наставничество помогает сотрудникам

отрабатывать полученные знания и навыки в реальных условиях, контролирует их работу и помогает избежать ошибок.

В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в Сибирском Региональном Представительстве Хоум Кредит Банке. В качестве первоочередного направления совершенствования системы мотивации персонала я считаю необходимым внедрить на предприятии бонусную систему для сотрудников Хоум Кредит Банка, так как многие российские предприятия форм индивидуального и коллективного стимулирования труда с помощью применения бонусной системы оплаты хорошо зарекомендовали себя и обеспечили необходимую результативность. Также в Сибирском Региональном Представительстве Хоум Кредит Банка необходимы рекомендации по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества. Для работы «с новичками» будет рациональным сформировать группу наставников из числа наиболее опытных сотрудников и профессионалов своего дела, которые подскажут новым сотрудникам, как правильно использовать свои профессиональные качества и способности в работе.

## Список используемых источников

1. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2010. – 240 с
2. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
3. Турчинов А. И. Управление персоналом : учебник / общ. ред.– Москва: изд-во РАГС, 2009. – 488 с
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. - М., 2001. - 365 с.
5. Андреева Э. Эффективность социального пакета // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - №1. - С. 31
6. Аширов Д. А. Управление персоналом.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. - 432 с.
7. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2013. - 248 с.
8. Амстронг А., Стивенс Т. Оплата труда. – Днепропетровск: изд-во Баланс, 2012. - 572 с.
9. Аширов А.Д. Трудовая мотивация. – М.:ТК Велби, изд-во «Проспект», 2011. – 160 с.
10. Аширов Д. А., Организационное поведение. - М.: Проспект, 2006. - 360 с.
11. Дипроуз Д. Мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2012. – 256 с.
12. Баканов, М.И. Мотивация производственного персонала персонала / М.И. Баканов, А.Д.Шеремет - М.: Финансы и статистика, 2015. – 656 с.
13. Овчинникова А. С., Собуцкая А. А. Современные подходы к разработке систем мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. 2016. №8. С. 638-641.

14. Лясковская Е.А., Девяткова Е.В. Организация оплаты труда и система мотивации сотрудников предприятия: практические и теоретические аспекты // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 10. С. 102 – 107.
15. Пучинина А.В. Мотивация сотрудников // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 5. С. 78
16. Гурин Р.В. Мотивационная политика организации как фактор профессионального стимулирования сотрудников // Проблемы современного педагогического образования. 2016. № 7. С. 58-66.
17. Варенов А.В., Исаев С.Д. Мотивация персонала: игра или работа. – СПб: Речь, 2011. – 158 с
18. Ландсберг М. Дао мотивации. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. – 192 с.
19. Кинан К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2015. – 80 с.
20. Лукьянчикова Т. Л. Плати всегда, плати за все.... эффективный подход к совершенствованию оплаты труда на предприятиях : опыт развитых стран // Российское предпринимательство. - 2012. - N 7.
21. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2011. - N 1/2.
22. Подольский, Д.А. Выжми из персонала всё! Мотивация продавцов в розничном магазине / Д.А. Подольский. – СПб. : Питер, 2013. - 160 с.
23. Рычагова, Д.С. К вопросу совершенствования системы мотивации персонала торговой организации / Д.С. Рычагова // Современ. бизнес- пространство: актуальные проблемы и перспективы, 2014. – С. 112-115.

24. Жуков, А. Технология разработки и внедрения грейдовой системы оплаты труда / А. Жуков // Соц. Политика и соц. Партнерство, 2013. – С. 16- 29.
25. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации / С. Иванова. – Альпина Диджитал, 2012. - 147 с.
26. Иванова, С. Теория организации / Иванова С. – М. : Кнорус, 2009. - 254 с.
27. Исмагилов, Н.С. Механизм мотивации персонала / Исмагилов Н.С. // Социально-экон. и гуманитар. исслед., 2015. - С. 25-28.
28. Казначевская, Г. Менеджмент: учебник / Г. Казначевская. – М. : Проспект, 2015. - 362 с.
29. Кенке, А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб пособие / А Кенке, И. Кошечая. – М. : Ардис, 2015. - 288 с.
30. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. Балкаева. – М. : Альпина, 2011. - 528 с.
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.-практ. Пос. – М. : Проспект, 2016. – 526 с.
32. Коротков, Э. Основы менеджмента / Э. Коротков, И. Солдатова. – М. : Озон, 2012. - 272 с
33. Антипкин, А.А. Разработка оплаты труда с помощью системы грейдов / А.А. Антипкин. – М. : Актуал. Вопр.экон. наук, 2011. - 184 с.
34. Армстронг А. Оплата труда / А. Армстронг, Т. Стивенс. – Днепро- петровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. - 572 с.
35. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: АС АДЕМА, 2013. - 224 с
36. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006. - 352 с.

37. Комарова, Н.В. Теоретические основы менеджмента: Конспект лекций /. - М.: Доброе слово, 2005. - 64 с. ISBN 5-89796-139-5
38. Мусаева А.З., Хадисова М.М., Амирова Э.А. Вознаграждение как элемент системы мотивации и стимулирования труда // Вопросы структуризации экономики.- 2013. - № 1.- С. 74-79.
39. Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. - Иркутск, 2016.- 374 с.
40. Петрова М.П. Значение технологий управления развитием персонала для подсистемы мотивации и стимулирования труда //Форум молодых ученых. - 2017.- № 1 (5). - С. 460-463.
41. Петухова Е.В. Моральное стимулирование как эффективный способ трудовой мотивации //Nauka-Rastudent.ru. - 2015. - № 5 (17). - С. 18-20.
42. Пищулин В.И., Рогачев М.А., Фадеева О.М., Колупаев Р.В. Понятие мотивации труда персонала и виды ее стимулирования // Экономика, управление, техника: проблемы и перспективы развития труды . – М. , 2016. - С. 54-61.